

Ilona Bondos
Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

Znaczenie doświadczenia rynkowego klientów dla ich retencji w warunkach migracji do e-kanalu

Streszczenie

Celem artykułu jest zbadanie związku między doświadczeniem rynkowym konsumenta a skłonnością do kupowania kolejnych usług u obecnego operatora w warunkach przymusowej i dobrowolnej migracji do kanału *on-line*. Podstawą analizy są wyniki badania opartego na podejściu scenariuszowym, zrealizowanego w 2016 roku na próbie 345 konsumentów. W badaniu wykazano pozytywne znaczenie doświadczenia rynkowego w zakresie przedłużania umowy świadczenia usługi dla skłonności klientów do kontynuowania współpracy z usługodawcą (przez intencję zakupu kolejnej usługi), natomiast negatywne znaczenie doświadczenia w zakresie zmiany operatora. W artykule wskazano implikacje praktyczne oraz ograniczenia wyników badania.

Słowa kluczowe: retencja, utrata klientów, migracja międzykanałowa, wielokanałowość, dystrybucja usług.

Kody JEL: L81, M31, M21

Wstęp

W literaturze wskazuje się na duże znaczenie skali retencji klientów szczególnie w takich branżach, jak usługi telekomunikacyjne, telewizja kablowa, karty kredytowe, czy szerzej usługi *on-line* (Ascarza i in. 2016, s. 46). Sulikowski i Zdziebko (2015) podkreślają szczególny wymiar lojalności i utrzymywania klientów przez operatorów telekomunikacyjnych ze względu na wysokie nasycenie rynku, łatwą zmianę dostawcy i bardzo wysokie koszty pozyskania nowych klientów. Retencja klientów przejawia się dokonywaniem przez konsumentów powtórnego zakupu produktów lub ponownego skorzystania z usług wybranego dostawcy (Sulikowski, Zdziebko 2015). Na potrzeby artykułu doświadczenie (obyście) rynkowe zostało zdefiniowane jako doświadczenie konsumenta w zakresie przedłużania umowy na telefon komórkowy (dotyczące wszystkich operatorów, nie tylko aktualnego) oraz doświadczenie w zakresie zmiany operatora. Natomiast retencja była interpretowana jako intencja zakupu kolejnej usługi u aktualnego usługodawcy (Zielke 2010). Zatem akcent został położony na kontynuację współpracy z usługodawcą w oparciu o nowe usługi, a nie tylko dotychczasowe.

W artykule postawiono pytanie badawcze o związek między doświadczeniem rynkowym konsumenta a skłonnością do kupowania kolejnych usług u obecnego operatora w warun-

kach migracji do kanału *on-line*. Podstawą analizy problemu były wyniki badania na bazie podejścia scenariuszowego, zrealizowanego w 2016 roku na próbie 345 konsumentów.

Retencja klientów na rynku usług – przegląd literatury

Retencja klientów przejawia się dokonywaniem przez konsumentów powtórnego zakupu produktów lub ponownego skorzystania z usług wybranego dostawcy (Sulikowski, Zdziebko 2015, s. 276). Podstawowym miernikiem zjawiska utrzymania klientów jest tzw. wskaźnik retencji (*retention rate*) określający jaka część klientów, którzy dokonali zakupu danego produktu w poprzednim okresie ponowiła zakup w danym okresie. Jest to wiarygodny wyznacznik siły relacji klienta z firmą, ponieważ jest ustalany na podstawie faktycznych zachowań zakupowych, a nie tylko deklaracji i poglądów nie popartych działaniem (Urbanek 2011). Już niemal trzy dekady temu sformułowano stanowisko, że firmy usługowe nie potrafią w pełni, ale i nie powinny dążyć do eliminacji wszystkich strat wśród swoich klientów (*customer defection*), powinny jednak dążyć do redukcji skali zjawiska (Reichheld, Sasser 1990, s. 108). Należy wskazać na potrzebę rozróżnienia sytuacji „*small wallet*” (konsument nie są cenni dla usługodawcy i nie warci zabiegania o nich za wszelką cenę) oraz „*small share of wallet*” (konsument mogą wydawać więcej na usługi, zatem warto o nich zabiegać) (Reinartz, Kumar 2002, s. 94). Blattberg i in. (2008, s. 690) podkreślają, że na retencję składają się dwa komponenty – czy klient pozostanie z firmą oraz jak dużo będzie wydawał. Autorzy podkreślają poświęcanie większej uwagi aspektowania pozostawania niż wydawania, jednak obie kwestie są ważne dla analizy zagadnienia. Best (2013) wskazuje na krótko- i długoterminowy związek wskaźnika retencji klientów i osiąganych przez firmę zysków – im wyższy wskaźnik retencji klientów, tym silniejszy wpływ na poziom zysków. W krótkiej perspektywie czasu wynika to ze wzrostu zysków z utrzymywanych klientów, ograniczania strat z tytułu ich utraty oraz mniejszych kosztów pozyskiwania nowych w celu utrzymania określonej bazy klientów. Natomiast w dłuższej perspektywie wysoki wskaźnik utrzymania klientów pozytywnie wpływa na wartość życiowa konsumenta (*Customer Lifetime Value* – CLV).

Niewątpliwie utrzymanie klienta zyskuje szczególnie na znaczeniu na rynku usług, badacze zagadnienia postrzegają retencję klientów jako jeden z głównych czynników poprawiających wyniki w sektorze usług (Wong 2010, s. 2262). Co prawda, wskazuje się na trwającą debatę na temat (Nitzan, Libai 2011), to jednak związek między retencją klientów a zyskowością działalności usługodawcy jest niekwestionowany.

Ciekawych wniosków dostarczają najnowsze badania na temat skuteczności aktywnej postawy usługodawcy w zakresie rekomendowania swoim klientom usprawnień i lepszego dopasowania zakupionych już usług (Ascarza, Iyengar, Schleicher 2016, s. 46). Gopalakrishnan z zespołem (2015) wskazują na ograniczoną skuteczność interwencji usługodawcy w aktualną ofertę klienta, której jednym z powodów jest posiadanie przez klientów swego rodzaju wewnętrznych ograniczeń w akceptacji/przechodzeniu na nowe plany cenowe/oferty. Z kolei Ascarza z zespołem (2016) wskazują na pozytywny związek działań z za-

kresu CRM (*Customer Relationship Management*), polegającym na rekomendowaniu ofert bardziej odpowiednich do faktycznych potrzeb, z poziomem retencji klientów. Zdaniem badaczy, jednym ze sposobów utrzymania klientów jest systematyczne upewnianie się, że otrzymują oni poziom korzyści stosowny do ponoszonych wydatków na ten cel. Jednak badacze podkreślają również, że rekomendowanie klientom (tzw. *retention campaign*) ofert dla nich korzystniejszych może skutkować wzrostem skali rezygnacji tych klientów (*customer churn*) (Ascarza i in. 2016).

Badacze zagadnienia retencji klientów podejmowali liczne próby identyfikacji czynników kształtujących możliwość utrzymania klientów – wśród najważniejszych wskazuje się (Nitzan, Libai 2011, s. 25) satysfakcję klienta – spadek zadowolenia jest kluczowym elementem decyzji o odejściu od oferenta; wzorce korzystania z produktu – spadek intensywności korzystania z usługi może służyć jako kluczowy sygnał przestrzegający przed odejściem klienta; potwierdzeniem są wyniki badania pokazujące, że im mniejszy stopień wykorzystywania usług wchodzący w pakiet posiadany przez klienta, tym wykazuje on większą skłonność do zmiany usługodawcy (Bondos, Lipowski 2015, s. 1216); okres współpracy klienta z oferentem – długość trwania relacji negatywnie wpływa na skłonność klientów do rezygnacji, posiadani już klienci wykazują większy opór przed naciskami/zachętami do zmiany usługodawcy ze strony konkurenta (Verhoef 2003); indywidualne cechy klienta – np. badania związku wieku konsumenta z jego skłonnością do kontynuowania relacji z dostawcą oraz jego udziałem w portfelu dostarczają różnych wniosków (Cooil i in. 2007; Tesfom i in. 2016, s. 161).

Wyżej wskazane czynniki postrzegane są jako tradycyjne ujęcie, badacze wskazują jednak potrzebę uwzględnienia również wpływów społecznych (*social influence*) mogących zaistnieć przez przekazywanie informacji mogącej ograniczyć niepewność oraz wysiłek poszukiwania (tzw. *social signals*), jak również przez presję społeczną lub jako rezultat sieci zewnętrznych. Te ostatnie odnoszą się do sytuacji wzrostu użyteczności produktu wraz ze wzrostem liczby osób akceptujących ofertę (Peres i in. 2010, s. 92). Analizując znaczenie wpływów społecznych Nitzan, Libai (2011, s. 26) zwrócili uwagę na cztery kwestie: siłę związku między konsumentami, podobieństwo klientów w zakresie przekonań, wykształcenia, pracy, intensywność kontaktów między konsumentami, tymczasowy aspekt wpływu społecznego na retencję klienta. Inne badania (Towler i in. 2011) wskazują z kolei na znaczenie ogólnego klimatu usługi, obejmującego troskę o pracowników i klientów, dla procesu jej świadczenia – z kolei te kwestie i ich postrzeganie przez klienta są istotnymi czynnikami poprzedzającymi retencję klientów (*antecedents of customer retention*). Nie bez znaczenia pozostaje postrzegana wartość marki świadczonej usługi – silne marki generują wyższe poziomy pozyskania i utrzymania klienta (Stahl i in. 2012).

Możliwości utrzymania klientów w warunkach ich migracji do kanału on-line – wyniki badania

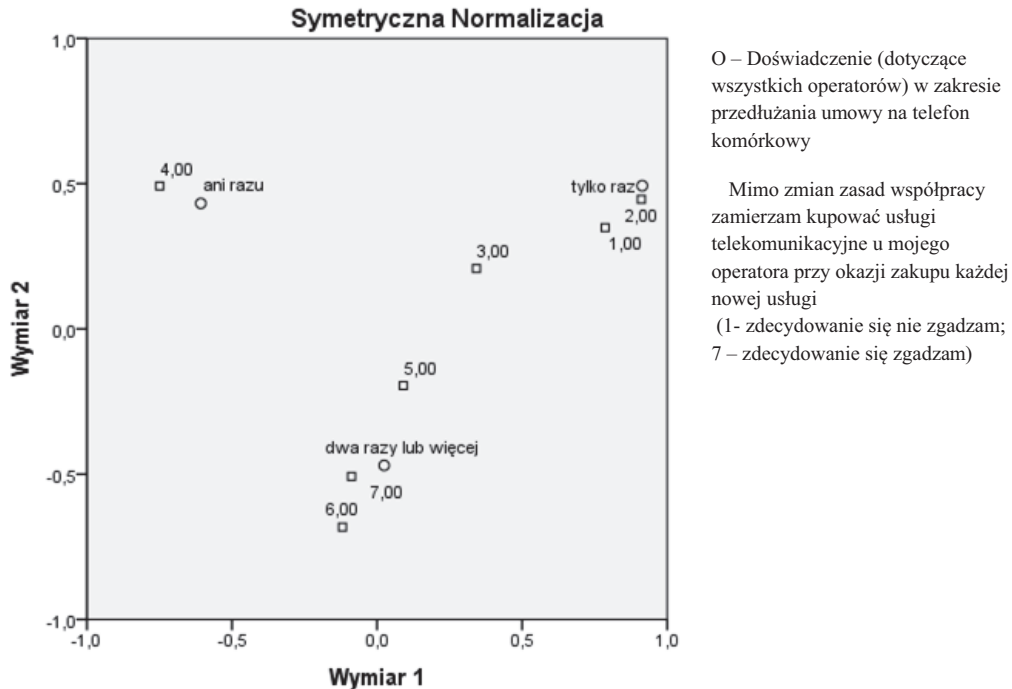
W badaniu zastosowano metodę scenariuszy. Za punkt wyjścia w projektowaniu badania potraktowano treść scenariuszy zaproponowanych przez Trampe, Konusa i Verhoefa (2014).

Należy podkreślić różnice w badaniach, które dotyczą rodzaju usług oraz fazy procesu zakupowego (oryginalne badanie dotyczyło fazy zakupu usług bankowym).

Uczestnicy badania wypełniali internetowy kwestionariusz ankiety, którego wstęp wprowadzał w problematykę badania. Treść scenariuszy zakładała zmianę w dotychczasowej obsłudze pozakupowej: scenariusz A (przymusowa migracja – dotychczasowe kanały obsługi (stacjonarne punkty obsługi klienta oraz call center) nie będą już dostępne w zakresie technicznej obsługi klienta) i scenariusz B (dobrowolna migracja – nowy kanał obsługi technicznej będzie dostępny równoległe z dotychczasowymi). W badaniu zmienna ukryta „intencja zakupu” została skonstruowana z trzech stwierdzeń (Zielke 2010); wskaźnik Alfa-Cronbacha wyniósł 0,72 (przymus) oraz 0,71 (swoboda). W przypadku każdej z par stwierdzeń różnica w uśrednionych odpowiedziach była statystycznie istotna (dla $p < 0,05$), co wskazuje na mniejszą intencję klienta do zacieśniania relacji z usługodawcą stosującym przymus korzystania z kanału internetowego. Usługobiorcy, którym zapewnią się swobodę decyzji w zakresie wykorzystywanego kanału kontaktu wykazują większą skłonność do kupowania kolejnych usług u aktualnego dostawcy.

Wykres 1

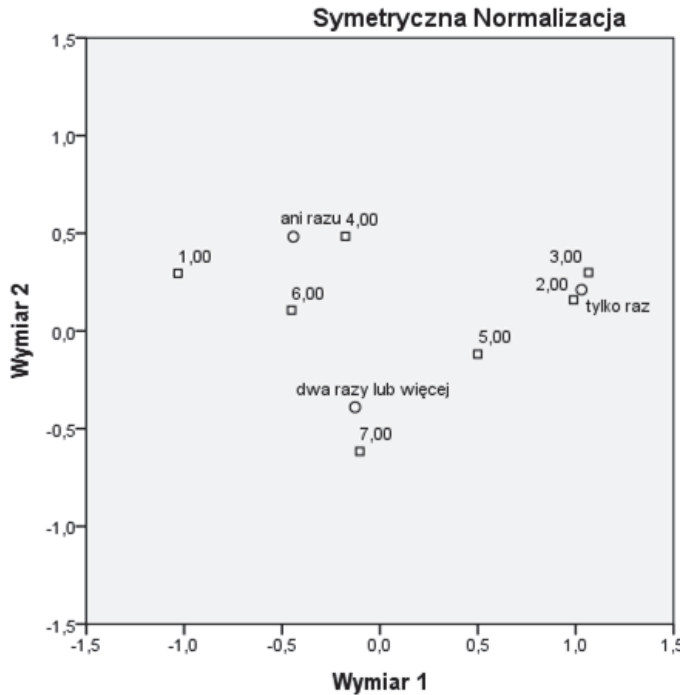
Intencja zakupu nowej usługi w przyszłości a doświadczenie rynkowe klienta – wariant przymusowej migracji



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych (n=345).

Wykres 2

Intencja zakupu nowej usługi w przyszłości a doświadczenie rynkowe klienta – wariant swobodnej migracji



O – Doświadczenie (dotyczące wszystkich operatorów) w zakresie przedłużania umowy na telefon komórkowy

Mimo zmian zasad współpracy zamierzam kupować usługi telekomunikacyjne u mojego operatora przy okazji zakupu każdej nowej usługi
 (1- zdecydowanie się nie zgadzam; 7 – zdecydowanie się zgadzam)

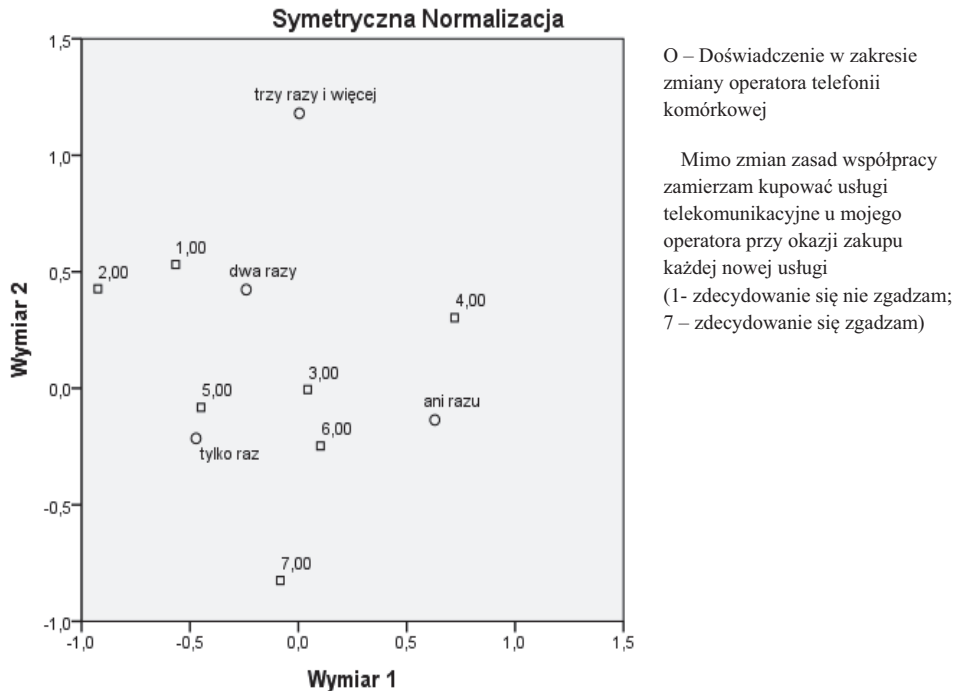
Źródło: jak w wykresie 1.

Główną kwestią będącą przedmiotem analizy jest związek między doświadczeniem rynkowym nabywcy usług telekomunikacyjnych a jego skłonnością do zakupu kolejnej usługi od aktualnego operatora, który wdraża wielokanałową obsługę posprzedazową. Wykres 1 i wykres 2 to graficzne prezentacje ww. zależności w przypadku odpowiednio przymusu i swobody usługobiorcy w zakresie obsługi pozakupowej. W obu wariantach strategii migracji widoczna jest zależność wskazująca na korzystne znaczenie doświadczenia klienta w zakresie przedłużania umowy świadczenia usług na intencję zakupu kolejnej usługi. Jednorazowa zmiana umowy kształtuje w usługobiorcy negatywny stosunek do zakupu kolejnej usługi, ale im dłuższa obecność na rynku, tym większa skłonność do kupienia kolejnej usługi od aktualnego oferenta (mimo wprowadzanych przez niego zmian zasad współpracy).

Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że doświadczenie klienta w zakresie przedłużania umowy może kształtować się w ramach współpracy z jednym lub kilkoma operatorami na przestrzeni lat. Nawet młodzi klienci mogą zmieniać operatora w ramach poszukiwań najlepszej, ich zdaniem, oferty. Wykres 3 stanowi wizualizację związku między doświadczeniem klienta w zakresie zmiany operatora a intencją dokupowania kolejnych usług u ak-

Wykres 3

Intencja zakupu nowej usługi w przyszłości a zmiana operatora – wariant przymusowej migracji



Źródło: jak w wykresie 1.

tualnego operatora przymuszającego do korzystania z kanału *on-line*. Na szczególną uwagę zasługuje bliskość wariantów dwukrotnej lub częstszej zmiany operatora i brakiem skłonności do kupienia w przyszłości usługi od aktualnego oferenta. Zatem im klient jest bardziej doświadczony w zakresie zmiany operatora, tym trudniej zacieśnić z nim relację (przekonać go do zakupu kolejnej usługi) w sytuacji wymuszania korzystania z określonego kanału.

Podsumowanie

Celem artykułu było przeanalizowanie związku między doświadczeniem konsumentów a ich skłonnością do kupowania kolejnych usług, tym samym zacieśniania relacji, w warunkach migracji do kanału internetowego. Uwzględniono dwa warianty – migracji dobrowolnej i przymusowej. Cennym wkładem w prace nad zrozumieniem zagadnienia retencji konsumentów na rynku usług jest wskazanie na znaczenie doświadczenia rynkowego klientów jako ważnego czynnika kształtującego możliwość utrzymania klientów w warunkach

ich migracji do kanału *on-line*. W badaniu wykazano pozytywne znaczenie doświadczenia rynkowego w zakresie przedłużania umowy świadczenia usług dla skłonności klientów do kontynuowania współpracy z usługodawcą (poprzez intencję zakupu kolejnej usługi) – zarówno w przypadku strategii przymusu, jak i dobrowolnej migracji do kanału *on-line*. W warunkach przekierowywania klientów ich doświadczenie w zakresie przedłużania umowy z usługodawcą pozytywnie kształtuje skłonność do zwiększania portfela usług posiadanych u aktualnego oferenta. W efekcie największa trudność w utrzymaniu klienta (intensyfikowaniu relacji na podstawie kolejnych usług) występuje w przypadku konsumentów, którzy są obecni na rynku ok. 24-48 miesięcy, dla których aktualna umowa jest drugim kontraktem. Biorąc pod uwagę drugi wymiar doświadczenia rynkowego klienta, tj. doświadczenie w zakresie zmiany operatora, należy podkreślić jego negatywny wpływ na intencję zakupu w warunkach migracji przymusowej. Okazuje się, że bardzo dobra znajomość rynku przez klientów (wynikająca z dwu/trzykrotnej zmiany usługodawcy) wpływa na trudność w ich utrzymaniu. Przymuszanie do korzystania z kanału internetowego skutkuje niechęcią takich konsumentów do dalszego zacieśniania więzi z operatorem inicjującym migrację.

Uwzględniając ostrą rywalizację o klientów i dążenie do wzajemnego ich odbierania warto wskazać na różnice w potencjalnych korzyściach wynikających z dalszej współpracy z pozyskanym klientem. Z badania wynika, że największa łatwość utrzymania klientów dotyczy konsumentów przedłużających umowę z operatorem już kilkakrotnie – co ważne, jest tak wówczas, gdy wspomniane doświadczenie klienci zdobywali u jednego operatora lub dwóch (nie więcej). Takich klientów nawet przymus korzystania z kanału internetowego nie zniechęca od zacieśniania współpracy. Natomiast doświadczenie ogólnorynkowe, zdobyte w ramach współpracy z kilkoma operatorami zwiększa odwagę w dalszym poszukiwaniu najlepszych warunków, tym samym zmniejsza skłonność do wiązania się z aktualnym ograniczającym swobodę.

Powyższe wnioski mogą mieć duże znaczenie dla możliwości utrzymania klientów w warunkach silnej rynkowej tendencji do oferowania usługobiorcom pakietów usług. Widoczna jest ewolucja opcji pakietyzacji usług – od usług homogenicznych (telekomunikacyjne), przez heterogenicznych (telekom + finanse + energia) aż do pakietów usługowo-produktowych (usługi + sprzęt AGD). Analiza intencji zakupu kolejnej usługi w warunkach realizowanej strategii przekierowywania klientów do kanału *on-line* potwierdza wniosek dotyczący większej skuteczności strategii migracji inicjowanej przez klienta niż przymusu ze strony oferenta. Co więcej, lojalność konsumentów wobec marki operatora pozytywnie kształtuje postawę względem migracji do kanału internetowego. Im dłużej trwa współpraca z jednym dostawcą usług, tym większa skłonność konsumenta do poszerzania portfela usług nawet w warunkach strategii migracji przymusowej. Powyższe wnioski stanowią potwierdzenie badań Trampe, Konusa i Verhoefa (2014). Oczywiście bierne oczekiwanie na pożądane zachowanie klientów (korzystanie przez nich z preferowanego kanału) jest dla usługobiorcy kosztowne. Nie ulega jednak wątpliwości, że obsługa wielokanałowa stanowi realne wyzwanie dla usługodawców (Lipowski, Bondos 2016), a idea omnikanałowości opiera się na założeniu funkcjonowania zintegrowanego systemu wielu kanałów udostęp-

nianych klientom w celu kreowania całościowego doświadczenia klienta wielokanałowego (Verhoef i in. 2015; Lemon, Verhoef, 2016).

Bibliografia

- Ascarza E., Iyengar R., Schleicher M. (2016), *The Perils of Proactive Churn Prevention Using Plan Recommendations: Evidence from a Field Experiment*, "Journal of Marketing Research", Vol. 53, No. 1.
- Best R.J. (2013). *Market-based Management*, Pearson, Boston.
- Blattberg R.C., Kim B.-D., Neslin S.A. (2008), *Database marketing: analyzing and managing customers*, Springer, New York.
- Bondos I., Lipowski M. (2015), *Determinants of bundled service users' retention*, "Proceedings of the MakeLearn and TIIM", Bari.
- Cool B., Keiningham T.L., Aksoy L., Hsu M. (2007), *A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics*, "Journal of Marketing", Vol. 71, No. 1.
- Gopalakrishnan A., Iyengar R., Meyer R.J. (2015), *Consumer Dynamic Usage Allocation and Learning Under Multi-Part Tariffs*, "Marketing Science", No. 34(1).
- Lemon K.N., Verhoef P.C. (2016), *Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey*, "Journal of Marketing", Vol. 80, No. 6.
- Lipowski M., Bondos I. (2016), *Challenges for service providers under the transformation multi-channeling into omnichanneling*, "Information Systems in Management", Vol. 5, No. 4.
- Nitzan I., Libai B. (2011), *Social Effects on Customer Retention*, "Journal of Marketing", Vol. 75, No. 6.
- Peres R., Muller E., Mahajan V. (2010), *Innovation Diffusion and New Product Growth Models: A Critical Review and Research Directions*, "International Journal of Research in Marketing", Vol. 27, No. 2.
- Reichheld F.F., Sasser W.E. Jr. (1990), *Zero defections: Quality comes to services*, "Harvard Business Review", September-October.
- Reinartz W., Kumar V. (2002), *The Mismanagement of Customer Loyalty*, "Harvard Business Review", July.
- Stahl F., Heitmann M., Lehmann D.R., Neslin S.A. (2012), *The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin*, "Journal of Marketing", Vol. 76, No. 4.
- Sulikowski P., Zdziebko T. (2015), *Uwarunkowania lojalności, retencji i churnu klientów na przykładzie branży telekomunikacyjnej*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3(356).
- Tesfom G., Birch N.J., Culver J.N. (2016), *Switching behavior of U.S. mobile phone service customers after providers shift from contract to no contract mobile phone service plans*, "Journal of Retailing and Consumer Services", Vol. 33.
- Towler A., Lezotte D.V., Burke M.J. (2011), *The service climate-firm performance chain: The role of customer retention*, "Human Resource Management", Vol. 50, No. 3.
- Trampe D., Koneš U., Verhoef P.C. (2014), *Customer Responses to Channel Migration Strategies Toward the E-channel*, "Journal of Interactive Marketing", Vol. 28, No. 4.
- Urbanek G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

- Verhoef P.C., (2003), *Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development*, "Journal of Marketing", Vol. 67, No. 4.
- Verhoef P.C., Kannanb P.K., Inman J.J. (2015), *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*, "Journal of Retailing", Vol. 91, No. 2.
- Wong K.K.-K. (2010), *Fighting churn with rate plan right-sizing: a customer retention strategy for the wireless telecommunications industry*, "The Service Industries Journal", Vol. 30, No. 13.
- Zielke S. (2010), *How price image dimensions influence shopping intentions for different store formats*, "European Journal of Marketing", Vol. 44, No. 6.

The Importance of Customer Market Experience for Their Retention under Conditions of Migration to the E-Channel

Summary

The purpose of the article is to examine the relationship between the customer market experience and the propensity to buy other services from the current operator under the conditions of forced and voluntary migration to the online channel. The analysis is based on the scenario approach – research implemented in 2016 on a sample of 345 consumers. The study has demonstrated the positive significance of market experience with regard to extending the term of service for customers' willingness to continue cooperation with the service provider (customers' intention to purchase another service), while negative importance of experience in changing the operator by the customer. In the article, the practical implications and limitations of research are indicated.

Key words: retention, customer churn, channel migration, multichanneling, service distribution.

JEL codes: L81, M31, M21

Значение рыночного опыта клиентов для удержания их в условиях миграции к э-каналу

Резюме

Цель статьи – изучить связь между рыночным опытом потребителя и склонностью к покупке очередных услуг у нынешнего оператора в условиях принудительной и добровольной миграции к каналу *on-line*. Основа анализа – результаты изучения, основанного на вопроснике, осуществленного в 2016 г. на выборке в 345 потребителей. В изучении указали положительное значение рыночного опыта в области продления договора о предоставлении услуг для склонности клиентов продолжить сотрудничество с услугодателем (путем намерения купить очередную услугу), негативное же значение опыта в области изменения оператора. В статье указали практические импликации и ограничения результатов изучения.

Ключевые слова: удержание клиентов, потеря клиентов, межканальная миграция, многоканальность, распределение услуг.

Коды JEL: L81, M31, M21

Artykuł nadesłany do redakcji w maju 2017 roku

©All rights reserved

Afiliacja:
dr Ilona Bondos
Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomiczny
Katedra Marketingu
Pl. M. Curie Skłodowskiej 5
20-031 Lublin
e-mail: ilona.bondos@poczta.umcs.lublin.pl